

► TELEFÓNICA DEL PERÚ

Lo que hay detrás de las movidas de Integra Tec (p. 10)

► ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Las medidas de defensa de los CFO ante el riesgo global (p. 20)

► AENZA

El déficit de proyectos que le impide sostener su recuperación (p. 15)

MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA

Promesa congelada

El nulo avance de la iniciativa en el Congreso, el cambio de prioridades del MEF y la reciente fusión de 14 programas en la Autoridad Nacional de Infraestructura confirmarían que la gran promesa del último discurso por Fiestas Patrias de la presidenta dejó de ser una prioridad. (p. 9)



Movidas



RAFAEL CARRANZA JAHNSEN fue reelegido como presidente de Grupo BVL y de la Bolsa de Valores de Lima para el periodo 2025-2027. **MERCEDES ARAOZ**, por su parte, fue reelegida como presidenta de Cavali para el mismo periodo.



RENZO LERCARI CARBONE, actual presidente del Consejo Directivo de Grupo ACP, fue reelegido para el periodo 2025-2029. **ÁLVARO QUIJANDRÍA** fue nombrado vicepresidente.



JAVIER LÓPEZ es el nuevo vicepresidente de Operaciones de Accor para Perú y Colombia. Venía desempeñando el mismo cargo para Accor en México, Centroamérica y el Caribe.



SISSI VILLAVICENCIO fue anunciada como consultora del área Penal Empresarial del estudio Hernández & Cía. Antes ejerció como magistrada y también ha ocupado diversos cargos en el sector público.



VANIA CRUZ se incorporó como *counsel* del área de Competencia de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados. Hasta ahora se desempeñaba como asociada senior del Estudio Muñoz.

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número SE 1961

Lima, 11 de mayo del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Mari

ANALISTAS / Alba Raupus O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Cusiérrez Covenías, Edward Abarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tamillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Uactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dufano

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malinquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergrafica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 2026050887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados



El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en: <https://semanaeconomica.com/eticoa>

FRACASO ESTATAL EN PATAZ

Como tantas otras veces, la respuesta del Ejecutivo al abominable asesinato de 13 personas en La Libertad resulta tardía y, a juzgar por lo anunciado, muy mal calibrada.

La execrable masacre de 13 personas registrada en Pataz (La Libertad) durante la última semana obligó al gobierno de la presidenta Dina Boluarte a tomar, por fin, medidas para controlar el espiral de violencia y criminalidad que desde hace mucho tiempo mantiene en vilo a esa provincia del país. Como otras tantas veces, sin embargo, la reacción del Ejecutivo resulta tardía y, a juzgar por las medidas anunciadas, muy mal calibrada.

A lo largo de los últimos meses, las empresas del sector minero y las autoridades locales hicieron denodados esfuerzos para llamar la atención del gobierno a fin de que restituya la seguridad en Pataz. Pero los atentados no cesaron y los asesinatos continuaron a la orden del día, incluso en pleno estado de emergencia. Por si eso fuera poco, ahora algunas de las soluciones planteadas por ese mismo Ejecutivo amenazan con perjudicar innecesariamente a la minería formal.

En particular, nos referimos a la suspensión dictada contra toda actividad minera en Pataz durante un periodo de 30 días, sin establecer ninguna distinción entre formales e informales. La medida fue cuestionada por los gremios del sector minero, luego del anuncio de la presidenta Boluarte, en una conferencia de prensa celebrada el último lunes 5. En lo que parecía una saludable rectificación motivada por la sensatez, el ministro de Energía y Minas, Jorge Montero,

Obligar a la minería formal a suspender sus actividades significa castigar a la víctima y no al responsable

informó que el cese de operaciones no abarcaría a la minería formal. La norma finalmente publicada en *El Peruano* no hizo eco de esa afirmación y, por el contrario, confirmó los peores temores del empresariado.

Las marchas y contramarchas del Ejecutivo sobre este tema no sólo proyectan una imagen de descoordinación e improvisación, sino que ponen en relieve marcadas contradicciones. Por un lado, el ministro de Economía y Finanzas, José Salardi, ha remarcado desde que asumió el cargo la necesidad de reactivar y estimular la inversión privada. Por otro, decisiones como las adoptadas por el Ejecutivo esta semana distan mucho de aportar a esa pretensión.

Obligar a la minería formal a suspender sus activi-



dades implica castigar a un actor que está muy lejos de ser el responsable de la ola de violencia. Por el contrario, es víctima de la falta de seguridad del Estado, a pesar de pagar sus impuestos como corresponde. El viernes 9, el ministro Montero pretendió defender la medida asegurando que el objetivo es proteger la vida y el Estado de derecho. Pero, a todas luces, pudieron tomarse medidas menos perjudiciales para cumplir con ese objetivo.

Las dudas sobre la efectividad de las medidas implementadas por el gobierno están plenamente justificadas, si consideramos el pobre desempeño mostrado hasta hoy. Es el gobierno de la presidenta Boluarte el único responsable de su escasa credibilidad frente a la ciudadanía.

Mientras tanto, el nefasto Reinfo apunta a prolongar su vigencia por seis meses más, gracias al desinterés del Congreso por aprobar la nueva Ley MAPE y a la presión de intereses vinculados a la minería ilegal entre los legisladores. Una situación ante la que el Ejecutivo ha mostrado una clara condescendencia, en lugar de presionar políticamente al Parlamento para que apruebe un nuevo marco legal aplicable a la pequeña minería y a la minería artesanal. En 'Pasos Perdidos' ya se habla de una posible censura al primer ministro Gustavo Adriánzen. Pero, más allá de las declaraciones de voceros del gobierno y del Congreso condenando los atentados, ningún poder del Estado le transmite hoy al empresariado confianza y seguridad como para hacerle creer que esta grave crisis vaya a solucionarse en el corto plazo. ■

SE Qué Pasó



1 RECORTE. El BCR redujo la tasa de interés de referencia de 4.75% a 4.50% en mayo, tras mantenerla sin cambios durante tres meses. La sorpresiva decisión sitúa la tasa rectora cerca del nivel neutral. El ente emisor proyectó que tanto la inflación anual como la inflación subyacente se mantendrán en torno al 2% en los próximos meses. Además, estimó que el PBI habría crecido 4.5% en marzo de 2025 y, con ello, registraría una expansión de 4% en el IT25. Por otro lado, en abril, las expectativas empresariales sobre la evolución de la economía peruana a 3 y 12 meses mostraron un nuevo deterioro, según el sondeo mensual del BCR.

2 DESCENSO. La pobreza monetaria en el país bajó a 27.6% en 2024, 1.4 puntos porcentuales menos que en 2023, informó el INEI. La mejora sacó a 386.000 personas de la pobreza, tras dos años al alza. Sin embargo, la pobreza extrema sólo cayó de 5.7% a 5.5%. El gasto per cápita subió 12%, pero sigue por debajo del nivel prepandemia. Expertos advierten que, al ritmo actual de crecimiento económico (3%), tomaría más de una década volver a los niveles de 2019 (20.2%), por lo que dijeron que urgen reformas estructurales y mayor inversión para sostener la reducción de la pobreza.

3 DISPOSICIÓN. Tras el asesinato de 13 personas en Pataz, el gobierno suspendió por 30 días toda actividad minera, tanto formal como informal, en esta provincia de La Libertad. Comex y la SNMPE cuestionaron la medida. Consideraron que castiga a las empresas formales en lugar

de centrarse en las mafias ilegales. También alertaron sobre los riesgos operativos, el impacto ambiental, la pérdida de empleos y una caída de más de S/25 millones mensuales en ingresos fiscales para la región.

4 FALLO. El Tribunal de Quiebras del Distrito de Columbia declaró en rebeldía al Estado peruano por no responder a una demanda del consorcio Kuntur Wasi para ejecutar el laudo arbitral del Ciadi de mayo 2024, que ordena el pago de US\$91 millones por la terminación del contrato de concesión del Aeropuerto de Chinchero. El *default judgment* se registró el 8 de abril, tras la falta de respuesta en el plazo de 60 días. Esto permite a Kuntur Wasi iniciar embargos y medidas cautelares sobre activos del Perú en EE.UU. En paralelo, el consorcio está realizando otro proceso similar en tribunales de Canadá, cuya audiencia está programada para este 15 de mayo.

5 LUZ VERDE. El Ejecutivo promulgó la ley que autoriza el retiro del 100% de la CTS hasta el 31 de diciembre del 2026. El retiro incluye fondos acumulados e intereses generados, y podrá realizarse de forma total o parcial. En casos de cáncer o enfermedad terminal, el retiro podrá ser solicitado en cualquier momento, sin restricciones de plazo. Además, el Ejecutivo promulgó la ley que prohíbe las llamadas, mensajes o correos publicitarios sin consentimiento previo del consumidor. La norma también impide el uso de sistemas automatizados o centros de llamadas para promociones no autorizadas. ■





NUEVA TOYOTA 4RUNNER: MAYOR POTENCIA, CONFORT Y SEGURIDAD EN TODO TERRENO

La renovada 4Runner incorpora nuevas especificaciones que optimizan su desempeño, junto con innovaciones en seguridad y confort que la destacan en su segmento.

Toyota acaba de presentar en el mercado peruano la nueva 4Runner. Esta sexta generación evoluciona en diseño, desempeño y confort, con un nuevo motor turboalimentado, mayor eficiencia en el consumo de combustible y tecnologías que optimizan la experiencia de conducción en todo tipo de terrenos.

Con este lanzamiento, la marca busca reforzar su liderazgo en el segmento de SUV large, ampliando su presencia junto a modelos como Land Cruiser Prado y Fortuner. "Venimos a complementar el portafolio que tenemos en el segmento de camionetas grandes. Con la nueva generación de 4Runner queremos consolidar nuestra presencia en este segmento, en el que ya contamos con más del 60% de participación", explicó David Caro, gerente de Asuntos Corporativos de Toyota del Perú.

La nueva 4Runner destaca por su mayor performance, impulsada por un motor turboalimentado de 2.4 litros que entrega 277 caballos de fuerza. Esta potencia le otorga un desempeño ágil y estable en cualquier escenario, reafirmando su versatilidad y espíritu aventurero.

El nuevo modelo viene en dos versiones: la SR5 y Limited (LTD). Ambas incluyen control de remolque, tres filas de asientos, una consola central con múltiples puertos de carga y una maletera más espaciosa, que puede alcanzar una capacidad de carga de hasta 918 litros al plegar la tercera fila. Además incorpora una puerta trasera eléctrica con apertura kick open con luna posterior eléctrica, ideal para cargar y descargar en espacios reducidos. "Una de las diferencias más resaltantes se pueden ver en los aros, que han aumentado de tamaño en ambas



Con más de cuatro décadas de historia, la nueva 4Runner honra su legado con una evolución que no solo mejora su desempeño, sino que mantiene viva la pasión por la aventura.

versiones: a 18" en la versión SR5 y 20" en la Limited", añadió Caro.

En comparación a la generación anterior, este vehículo cuenta con más puntos de soldadura y materiales más resistentes y livianos que mejoran la rigidez sin agregar peso.

Con el objetivo de lograr un funcionamiento óptimo y eficiente en cualquier tipo de terreno, la nueva 4Runner incorpora una transmisión automática de 8 velocidades, las cuales mejoran el trabajo del motor en caminos con muchas pendientes. Además, ofrece hasta cinco modos de manejo que se adaptan a distintos terrenos y estilos de conducción.

Como auténtico todoterreno, el nuevo modelo está pensado para el cliente que busca

experiencias únicas. "La camioneta es para un perfil ejecutivo, amante de las aventuras de fines de semana, como salir de la ciudad y disfrutar de los diferentes caminos, ya sea solo o en familia", explicó Joel Castillo, gerente de Marketing de Toyota del Perú.

Finalmente, las mejoras de la nueva 4Runner incluyen importantes beneficios en cuanto a la seguridad. "El auto viene equipado con el Toyota Safety Sense, un sistema que permite al conductor prevenir o mitigar accidentes de tránsito. Además, las mejoras de la nueva 4Runner no se limitan a las especificaciones, sino que también incluyen importantes beneficios en cuanto a la postventa. Nos complace anunciar que este nuevo modelo también incluirá el beneficio del Mantenimiento Conveniente, al igual que la Land Cruiser Prado y el Corolla Cross. Este programa tiene un costo de S/599 más IGV por cada servicio desde los 5,000 km hasta los 50,000 km, lo que representa un importante ahorro, especialmente para nuestros clientes de 4Runner que disfrutan recorrer largas distancias", destacó Luis Flores, subgerente de Planificación y Producto de la marca. ■



MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA

PROMESA CONGELADA

Las demoras del Legislativo, el cambio de prioridades del Ministerio de Economía y Finanzas y la reciente fusión de 14 programas en la Autoridad Nacional de Infraestructura confirmarían que la otrora gran promesa del Ministerio de Infraestructura ha dejado de ser una prioridad para el gobierno.



POR JUNIOR MIANI Y EDWARD ABARCA

La creación del Ministerio de Infraestructura, aquella pomposa promesa del discurso a la Nación por Fiestas Patrias emitido por la presidenta Dina Boluarte en 2024, parece haberse congelado antes de ver la luz. A nueve meses de la presentación del proyecto de ley al Congreso, la discusión del documento no muestra avances significativos y, tal como había anticipado esta revista, ponerlo en operación le está costando más tiempo del esperado al gobierno (SE1924). El revés en el Legislativo ha forzado al Ejecutivo a cambiar de prioridades, como quedó en evidencia la semana pasada, cuando el ministro de Economía y Finanzas, José Salardi, anunció la fusión de 14 programas bajo el paraguas de la Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN).

Una idea postergada

El proyecto para la creación del Ministerio de Infraestructura nació a mediados de 2023, como una propuesta del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), cuyo objetivo era centralizar en una sola entidad los procesos clave relacionados a las obras públicas a nivel nacional. Meses después y tras los cambios suscitados en el Gabinete Ministerial durante el verano de 2024, el nuevo presidente del Consejo de Ministros, Eduardo Adrián Zén, y el entonces flamante ministro de Economía y Finanzas, José Arista, siguieron impulsando la iniciativa. Pero lo hicieron sin involucrar en su diseño a otras carteras clave, como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones o el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. "Para la presidenta era una decisión tomada y punto. Hubo

preguntas y cuestionamientos de las carteras. Se hizo algo de manera rápida para llegar al 28 de julio con un anuncio importante", revela una fuente con conocimiento directo de dichos entretelones en Palacio de Gobierno, a la que accedió SEMANA económica.

Poco después de Fiestas Patrias, en agosto de 2024, el proyecto de ley de creación del Ministerio de Infraestructura llegó al Congreso. Con el pasar de los meses, quedaría encapetado en la Comisión de Constitución. En marzo, el congresista y presidente de dicho grupo de trabajo, Fernando Rospigliosi, aseguró a esta revista que el análisis de la iniciativa sería priorizado. Y ese mismo mes la comisión organizó una mesa técnica para discutir la propuesta. Hoy, sin embargo, el legislador Rospigliosi confirma a SEMANA económica el claro cambio de postura que ronda en el Congreso: a poco más de un año del término del periodo de gobierno, "no hay fecha prevista" para tomar una decisión final sobre la creación del Ministerio de Infraestructura.

El cambio del liderazgo en el MEF es otro factor que terminó por relegar la creación del ministerio en cuestión a un segundo plano. Según pudo conocer esta revista a través de diversas fuentes vinculadas al Ejecutivo, el ministro Salardi no consideraría al Ministerio de Infraestructura como una prioridad para su cartera, al ser una propuesta surgida bajo otro liderazgo del MEF. Como evidencia de esa postura, el martes pasado Salardi anunció la unión de 14 programas de infraestructura, cuyos proyectos pasarán a manos de la ANIN. Siete de estos iban a formar parte del Ministerio de Infraestructura, de acuerdo con el proyecto de ley presentado por el Ejecutivo el año pasado.

Una de las fuentes enteradas del proceso de toma de decisiones en el MEF indicó a esta revista que la integración de los programas venía trabajándose hace algunos meses, “en línea con la visión de tamaño eficiente del Estado. El MEF le dio prioridad a las unidades ejecutoras [y no al Ministerio de Infraestructura], porque hay una necesidad de reactivar obras paralizadas y ser más eficientes en la ejecución de infraestructura”. La cartera considera a la ANIN como la entidad que debe centralizar los proyectos de este tipo. “Siempre va a haber algo de resistencia, así que es estratégico ir por etapas”, asegura la fuente antes aludida.

Si el Congreso no aprueba la creación del referido ministerio durante el periodo legislativo 2021-2026, el proyecto de ley sería archivado y difícilmente el gobierno entrante apostaría por dicha propuesta. “Este Ejecutivo no tiene la fuerza suficiente para sacar el Ministerio de Infraestructura de aquí a un año”, reconoce una fuente cercana al gobierno, sin autorización para declarar.

Transición con claroscuros

Ante la falta de respaldo político en el Congreso para la creación del Ministerio de Infraestructura, la transferencia de los 14 programas públicos a la ANIN aparece como el camino menos engorroso para poner en marcha una institución que centralice la ejecución de proyectos, sin pasar por el filtro del Legislativo. “A pesar de que conceptualmente el ministerio sea una buena idea, hoy es inviable. Se ha optado por la vía más pragmática”, analiza el socio de Damma Legal Advisors, Juan José Cárdenas.

La integración de estos programas incrementaría el presupuesto anual de la ANIN en más de S/14,000

A casi un año del cambio de gobierno, no hay fecha prevista en el Congreso para tomar una decisión sobre el Ministerio de Infraestructura

millones (ver gráfico), lo que significa “una oportunidad para potenciar su expertise en obra pública y [acuerdos] de Gobierno a Gobierno”, de acuerdo con el *associate partner* de infraestructura de EY Perú, Camilo Carrillo. Pero, aun con el incremento presupuestal, la ANIN no tendrá las prerrogativas de un ministerio. Y ello supondrá un importante límite en su capacidad de negociación con otras carteras, como advierte el ex viceministro de Transportes, Alberto Necco.

El desafío, además de institucional, será operativo. Y es que el proceso de transferencia de funciones a la ANIN puede terminar siendo cosmético, si la entidad no fortalece sus equipos técnicos. Hasta hoy, por ejemplo, no ha podido concluir decenas de proyectos clave para evitar que se repita el desastre del Niño Costero de 2017 (SE 1955). Y la integración de los nuevos programas en la organización de la ANIN tampoco es clara. “Lo peor que puede pasar es que desvestan un santo para vestir a otro”, advierte la presidenta de la Asociación para el Fomento de Infraestructura Nacional, Leonie Roca.

SEMANAeconómica contactó a la Presidencia del Consejo de Ministros, al MEF y a la ANIN para consignar su posición en este informe, sin obtener respuesta al cierre de esta edición. ■

Presupuesto de la ANIN y de las entidades que serán adscritas a ella

● Estaban contemplados para fusionarse en el Ministerio de Infraestructura

Entidad	Procedencia	Presupuesto modificado (en millones de S/)	
		2024	2025
● Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN)	PCM	5,391	3,138
● Programa Subsectorial de Irrigaciones (PSI)	Midagri	272	475
● Programa Nacional de Inversiones en Salud (Pronis)	Minsa	1,062	1,018
● Programa Nacional de Infraestructura Educativa (Pronied)	Minedu	928	1,036
● Programa Agua Segura para Lima y Callao (PASLC)	MVCS	417	396
● Programa Nacional de Saneamiento Urbano (TNSU)	MVCS	715	928
● Programa Nacional de Saneamiento Rural (TNSR)	MVCS	402	494
● Provias Nacional	MTC	2,603	4,402
● Provias Descentralizado	MTC	1,349	1,303
- Programa Nacional de Telecomunicaciones (Pronatel)	MTC	1,086	1,219
- Plan Copesco Nacional (PSN)	Mincetur	89	107

Fuente: MEF

LUCHA POR EL CONTROL

La apuesta de Integra Tec por el procedimiento concursal preventivo busca evitar a toda costa ceder el control de la 'telco'. Y, en medio de un tenso clima con los acreedores, opciones que van desde un *haircut* hasta un reperfilamiento de la deuda empezarán a asomar sobre la mesa.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

El nuevo propietario de Telefónica del Perú (TdP), Integra Tec Internacional, empezó a mover sus fichas en el país. Los primeros movimientos estratégicos apuntan a asegurar a toda costa el control de la empresa y quitar de la mesa la eventualidad de una liquidación.

El 30 de abril, la 'telco' comunicó la presentación de una solicitud para acogerse a un Procedimiento Concursal Preventivo con suspensión de la exigibilidad de obligaciones en el Indecopi. Así, los nuevos accionistas buscarían dejar en suspenso el Procedimiento Concursal Ordinario solicitado en febrero por el anterior propietario de la empresa. Un cambio de estrategia que tendría importantes implicancias tanto para la compañía como para sus acreedores.

A diferencia del procedimiento ordinario, en un procedimiento concursal preventivo no cabe la posibilidad de que Integra Tec pierda el control de Telefónica del Perú en favor de sus acreedores. Por el contrario, la inesperada movida le daría tiempo al nuevo propietario para buscar maneras de refinanciar las deudas acarreadas con los bonistas —entre ellos, las AFP— y la Sunat. Acreedores que ya han evidenciado su preocupación respecto a

Pasivos de Telefónica del Perú*

En millones de S/

Acreedores

Contingencias**

3,121 35%

Bonos

2,407 27%

Proveedores

1,872 21%

Arrendamientos

981 11%

TOTAL 8,916

*A marzo de 2025

**Incluye la deuda tributaria Fuente: Telefónica del Perú

Inversiones de las AFP en bonos de Telefónica del Perú*

En millones de S/

Habitat 35

Integra 277

Profuturo 133

Prima 559

TOTAL 1,004

*A noviembre de 2024

Fuente: SBS

los recientes movimientos de la compañía, llegando incluso a presentar una demanda de amparo ante el Poder Judicial para frenar la venta. "Si no llegan a un acuerdo, la empresa pasará a un Procedimiento Concursal Ordinario y regresará la posibilidad de una disolución [de la compañía]", advierte la socia fundadora de Nakagawa Consultores Regulatorios, Virginia Nakagawa.

El control es la prioridad

Los procesos concursales preventivos y ordinarios tienen similitudes en cuanto a los plazos: tal como sucedió con la solicitud del anterior propietario de Telefónica del Perú, el Indecopi ahora tiene 90 días hábiles —hasta el 11 de septiembre— para pronunciarse respecto al pedido de Integra Tec. Pero sí existen diferencias importantes en cuanto a los alcances de cada proceso, que explican en gran medida el reciente cambio de estrategia de la 'telco'. La principal es que la opción de liquidar la empresa ya no estaría sobre la mesa en el procedimiento preventivo. Y es que dentro de un proceso ordinario, cuando se cumple el plazo de entre 12 y 18 meses sin llegar a un acuerdo con los acreedores, se puede pasar a la disolución, como recuerda el socio de Damma Legal Advisors, Álvaro Castro Lora.

Con el procedimiento preventivo, además, Integra Tec evitaría perder

el control de las decisiones de negocio. "En el ordinario, los acreedores pueden cambiar a la administración, a los encargados de la propuesta de reestructuración. Eso no existe en el preventivo", explica el socio de Díez Canseco Abogados y expresidente de la Sala Concursal del Indecopi, Daniel Schmerler. Lo único sobre lo que podrían votar los acreedores dentro del procedimiento preventivo es el Acuerdo Global de Refinanciación para ordenar los pasivos, que suman casi S/9,000 millones (ver gráfico). Este, de ser aprobado, le daría a la empresa un respiro financiero para enfocarse en armar un modelo de negocio y un plan de acción para revertir su situación, de acuerdo con el socio senior de Porto Legal, José Miguel Porto.

Negociación cuesta arriba

Las negociaciones, sin embargo, se avizoran tortuosas. Telefónica del Perú no sólo tiene grandes pasivos. Acumuló pérdidas por S/8,918 millones entre

"Con la compra [de Integra Tec], algo se rompió [entre los bonistas y la compañía]"

2019 y 2024 y lleva años registrando caídas de sus ingresos y market share. "Será más complicado que las negociaciones de Integra en Volcan, porque la empresa está en peor forma. Y no hay visibilidad clara", reconoce una fuente con conocimiento directo de las negociaciones a la que accedió esta revista.

La demanda de amparo recientemente admitida a trámite por el Poder Judicial y presentada por algunos bonistas —por ejemplo, Prima AFP, que sería uno de los más afectados— para frenar la venta de Telefónica podría oscurecer aun más el panorama. "En la última asamblea se decidió no tomar medidas hostiles [de bonistas contra Telefónica del Perú]. Parece que con la compra [de Integra Tec] algo se rompió [entre am-

bos]", revela otra fuente enterada de las conversaciones a SEMANA económica.

Hoy, sobre la mesa de negociación asoman todas las posibilidades: desde un haircut a la deuda hasta un reperfilamiento. "Los de Integra son arduos negociadores, pero tienen un approach market friendly. Buscan maximizar el retorno de todos los involucrados", dice otra fuente con conocimiento de las estrategias de negociación del nuevo dueño de Telefónica.

Por ahora, mientras todos mueven sus fichas, el tiempo sigue corriendo. "Lo ideal es que se resuelva en tres meses. Es importante que sea rápido", enfatiza el alto ejecutivo de uno de los bonistas involucrados, sin autorización para declarar. ■

PRO INVERSIÓN

SOLICITUD DE EXPRESIÓN DE INTERÉS CONTRATACIÓN DE SERVICIO DE CONSULTORÍA

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, en el marco del Reglamento de Contrataciones de Servicios de Consultoría de PROINVERSIÓN, invita a los consultores nacionales y extranjeros, a presentar Expresiones de Interés en el servicio para la elaboración del estudio de Preinversión a nivel de perfil y estudio definitivo de ingeniería del Proyecto "Mejoramiento de la carretera longitudinal Conchucos: Tramo 1, Emp. PE - 12A (Pasacancha) – Andaymayo – Paloseco – Pomabamba (PE - 14C); Tramo 2, Pomabamba – Piscobamba – Llumpa – Llacma – San Luis (PE - 14C); y Tramo 3, San Luis – Huamparan – Emp. PE - 14B (Huari) (PE - 14C)" (el Proyecto).

Para más información sobre el Proyecto, el objetivo de la consultoría, el alcance del servicio, las calificaciones y experiencias requeridas al Consultor, los criterios para determinar la Lista Corta de Postores Calificados, así como las formalidades para presentar las Expresiones de Interés, deberán ingresar al portal web de PROINVERSIÓN, a través del siguiente enlace:

<https://www.investinperu.pe/es/pi/procesos-de-seleccion/expresiones-de-interes/2025ei/mejoramiento-de-la-carretera-longitudinal-conchucos>

La Expresión de Interés comprende la presentación conjunta en formato PDF de: (i) la Carta de Expresión de Interés en la Consultoría (Formato Nro. 1) y (ii) la Declaración Jurada de Experiencias (Formato Nro. 2), ambos, elaborados en idioma castellano y debidamente firmados.

Las Expresiones de Interés deberán ser remitidas hasta el próximo 26 de mayo de 2025 al correo electrónico viaconchucos@proinversion.gob.pe, dirigido a Luis Gonzáles Yalle, Director de Proyecto.

Las consultas respecto a esta solicitud de Expresión de Interés deberán ser remitidas al correo electrónico antes citado, hasta el 16 de mayo de 2025. La atención de las consultas se realizará hasta el 22 de mayo de 2025, a través de los comunicados que serán publicados en el enlace antes señalado, sin perjuicio de las reuniones que se sostenga.

Dirección Especial De Proyectos

Lima, 09 de mayo de 2025

CATEGORÍA/MARCA	TÍTULO DEL CASO	ANUNCIANTE	AGENCIA
ALIMENTOS			
AJINO-MEN® ALACENA LECHE GLORIA POMAROLA	SO-PI-TA EL MATCH PERFECTO DE ALACENA CON LA COMIDA PERUANA PROMO GLORIOSA 2024 MANTENTE EN TU SALSA	AJINOMOTO DEL PERU AUCORP GLORIA S.A. MOLITALIA	HUMANS PERU VML PERU STARCOM PERU POTRO
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR			
MARSELLA	EL GRAN LANZAMIENTO DE MARSELLA AMAZONIA TROPICAL	AUCORP	VML PERU
ASOCIACIONES DE CONTENIDO DE MEDIOS			
PANETÓN D'ONORRIO	CHARITÓN: DE LA TELE A LA GÓNDOLA	NESTLÉ PERU	AMERICA TV
BAJO PRESUPUESTO			
AMY GUTIERREZ DANLAC REPSOL TADA	ERA PARA SIEMPRE LOS LECHEROS DE DANLAC REPARTEN SABOR A CHOCOLATE ENSALCHICHADOS REFRESHING COMPLAINTS	MUSICNES ANDINA ALIMENTOS REPSOL BACKUS AB INBEV	VALOR GROUP, MARTE CREATIVE HOUSE INDEPENDENCIA OLISTICO DRAFTLINE
BANCA Y FINANZAS			
BANCO PICHINCHA BCP COMPARTAMOS FINANCIERA	TU OTRO BANCO LA JUGUETERIA REGALONA DEL CUY MÁGICO AHORROS	BANCO PICHINCHA BANCO DE CRÉDITO BCP COMPARTAMOS FINANCIERA	WHY NOT? ORCUS GREY, OMD PERU OLISTICO
BEBIDAS ALCOHÓLICAS			
CLUSQUEÑA	LATA 473	BACKUS AB INBEV	LEO PERU
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS			
CORONA CERO INCA KOLA	EL VERDADERO GANADOR DE PARÍS 2024 90 AÑOS DANDO GUSTO CON TODO	BACKUS AB INBEV THE COCA-COLA COMPANY PERU ARCA CONTINENTAL LINDLEY	LEO PERU MCCANN LIMA
INCA KOLA	EN FIESTAS PATRIAS, CELEBRAMOS NUESTRAS DIFERENCIAS CON ESO QUE NO UNE LO ESTÁS HACIENDO BIEN	THE COCA-COLA COMPANY PERU ARCA CONTINENTAL LINDLEY GLORIA S.A.	MCCANN LIMA
LECHE GLORIA			FAHRENHEIT DOB
BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL			
DENTO NOSOTRAS	EL BUEN DIENTE DOMINAMOS EL ROJO: TOALLA LARGA DE DÍA	AUCORP ESSITY - PRODUCTOS SANCELA	ROSADO TOLEDO & BOOST BRAND ACCELERATOR
BRANDED CONTENT			
AMARÁS PACIFICO SEGUROS PICARAS	TE AMARÁS CONVIRTIERTETE EN UN REY DE LO SEGURO FLECHADOS, EL JUEGO QUE CONQUISTÓ A LOS GAMERS EN SAN VALENTIN	AUCORP PACIFICO SALUD COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	VALOR GROUP, MARTE CREATIVE HOUSE MULLENLOWE SSP3 PERU, OMD PERU DIGITAS PERU
CAMBIO POSITIVO BIEN SOCIAL - MARCAS			
AMÉRICA TELEVISIÓN CLUSQUEÑA ENTEL	CONJUNTO AMUNAS SIEMBRA DE AGUA #USEMOSELCELLULARCONMODERACIÓN: AHORA TE LO DICEN KARINA&TIMOTEO Y TUS HIJOS ARRIBA MUJERES CUERPOS EL RAP CONTRA EL BULLYING OEN, LA CREMA FEMENINA QUE AYUDÓ A DENUNCIAR LOS CASOS DE VIOLENCIA DE FORMA SEGURA COLEGOS WOW: DEMOCRATIZANDO EL ACCESO A INTERNET EN EL PERU TELEFÓN, EL PARTIDO DE TODOS	AMÉRICA TV BACKUS AB INBEV ENTEL PERU SAGA FALABELLA JOCKEY PLAZA, CRP RADIOS PLAZA VEA WOW PERU YAPE	LEMON LEO PERU MCCANN LIMA ORCUS GREY VALOR GROUP, MARTE CREATIVE HOUSE TRIBECA MEDIA ZOMBIELAND 121 LATAM
COMUNICACION INTERNA			
BCP	COMUNICACIÓN QUE PREVIENE INCIDENTES DE CIBERSEGURIDAD	BANCO DE CRÉDITO BCP	DUEPIK, MACUMBA FILMOGRÁFICA
COMUNIDADES COMPROMETIDAS			
CASINO RIMAC SEGUROS	IDOLS FOR A DAY ESTAR BIEN, CONVIRTIENDO UNA PLATAFORMA, EN UNA COMUNIDAD DONDE TODO ES POSIBLE	AUCORP RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	VML PERU DIGITAS PERU
CONCIENTIZACIÓN Y EDUCACIÓN SOBRE ENFERMEDADES - MARCAS			
TOTTUS	EL PRIMER SUPERMERCADO EN EL MUNDO EN VENDER MAMOGRAFÍAS	HIPERMERCADOS TOTTUS	MCCANN LIMA
CUIDADO DE LA SALUD			
UGA CONTRA EL CÁNCER PACIFICO SEGUROS	LA RESERVA ROSA EL LADO MÁS HUMANO DE LOS SEGUROS	UGA CONTRA EL CÁNCER PACIFICO SALUD	ROSADO TOLEDO & MULLENLOWE SSP3 PERU, OMD PERU
CUIDADO DE MASCOTAS			
ATREVIAP®	PETLOVERS COMO TÚ	AGROVET MARKET	LA AGENCIA
DAVID Y GOLIAT			
BANCO PICHINCHA DENTO INKA CHIPS	TU OTRO BANCO EL BUEN DIENTE RESPECTA LAS PAPIAS	BANCO PICHINCHA AUCORP INKA CROPS	WHY NOT? ROSADO TOLEDO & ORCUS GREY
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN			
BRITÁNICO ISL UPC	TU INGLÉS AL MÁXIMO PODER APRENDO A MI MANERA LA UNIVERSIDAD MÁS INNOVADORA DEL PERU, SE UNE A MINERVA LA UNIVERSIDAD MÁS INNOVADORA DEL MUNDO	BRITÁNICO ISL UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS - UPC	VALOR GROUP VALOR GROUP TBWA PERU, OMD PERU
ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES			
APUESTA TOTAL CORONA CERO CRISTAL HEINEKEN	ENTRETENIMIENTO TOTAL EL VERDADERO GANADOR DE PARÍS 2024 CRISTAL 1924 HEINEKEN Y LA UEFA CHAMPIONS LEAGUE: EL EVENTO DEPORTIVO MÁS MEMORABLE DEL 2024 HOME KIT 2025	APUESTA TOTAL BACKUS AB INBEV BACKUS AB INBEV HEINEKEN PERU PUMA	VALOR GROUP LEO PERU DRAFTLINE OGILVY PERU LEMON
EQUIPAMIENTO Y MEJORA DEL HOGAR			
AMERICAN COLORS CPP ROTOPLAS VENCEDOR	CUANDO RENOVAR ESPACIOS TAMBIÉN RENUEVA EL CRECIMIENTO EN VENTAS. PINTA PE CON CPP TINTAS ROTOPLAS: UN INVIERNO CAJENTITO OOH-HH PINTAR VALE MÁS QUE MIL PALABRAS 2024	GROMA GROMA ROTOPLAS GROMA	MCCANN LIMA VML PERU, UM PERU 21 AGENCIAS UM PERU, VML PERU



Bacvus

Perú 21

alacooohperu

SEMANA económica

UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICOMarketing
Facultad de Ciencias EmpresarialesOMG OMNICON
MEDIA GROUP

TikTok

CATEGORÍA/MARCA	TÍTULO DEL CASO	ANUNCIANTE	AGENCIA
ÉXITO SOSTENIDO - MARCAS			
APUESTA TOTAL BCP	PARA GANAR HAY QUE CREER 5TO PISO: SERIE WEB QUE REVOLUCIONA LA FORMA DE EDUCAR Y MEJORAR LA SALUD FINANCIERA DE LOS PERUANOS.	APUESTA TOTAL BANCO DE CRÉDITO BCP	VALOR GROUP
CLARO CREDICÁUIDA	PREPAGO CHEVERE 3 AÑOS DICIÉNDOLE QUE SÍ A LOS PERUANOS EXCLUIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO.	CLARO PERÚ CAUIDA, GAS NATURAL DEL PERÚ	VALOR GROUP, YOURPANGU BBDO MCCANN LUMA
ISL PLAZA VEA	APRENDE HACIENDO A TU MANERA EL PODER DE UN DISCURSO CONSTANTE: LA FÓRMULA PARA MANTENERNOS EN LA CIMA.	ISL SUPERMERCADOS PERUANOS	VALOR GROUP FAHRENHEIT DOB
WIN YAPE	EL INTERNET DE LOS WINNERS YAPE, LA SUPERAPP DEL PERÚ	WIN YAPE	LEMON 121 LATAM
EXTENSIÓN DE LÍNEA - PRODUCTOS			
AXE CUSQUEÑA GRANULITS KRAKS KFC MIKE'S	AXE BLACK REMIXED: FRAGANCIA CON NOTAS DE BZARRAP LATA 473 LANZAR EN EL MOMENTO PERFECTO, ES DE KRAKS LA RECETA SECRETA SE PUSO PICANTE MIKE'S HARD BLUEBERRY LEVONADE: UN NUEVO SABOR CON ACTITUD QUE LA ROMPIÓ.	UNILEVER PERÚ BACKUS AB INBEV COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES KFC PERÚ BACKUS AB INBEV	INITIATIVE PERÚ LEO PERÚ DIGITAS PERÚ MULLENLOWE SSP3 PERÚ LEO PERÚ
NOSOTRAS PANETÓN D'ONOFRO PIZZA HUT	DOMINAMOS EL ROLLO: TOALLA LARGA DE DÍA CHARITON: DE LA TELE A LA GONDOLA PILSER HUT: CHELA + PIZZA, LA INNOVACIÓN QUE NACE DE LA MESA DE LOS AMIGOS.	ESSITY - PRODUCTOS SANCELA NESTLE PERÚ DELOSI, BACKUS AB INBEV	BOOST BRAND ACCELERATOR AMERICA TV MULLENLOWE SSP3 PERÚ
SUAVE	SUAVE RINDEMEX SE PUSO MÁS FUERTE	KIMBERLY-CLARK	VALOR GROUP
EXTENSIÓN DE LÍNEA - SERVICIOS			
BANCO FALABELLA	CUENTA SUELDO BANCO FALABELLA	BANCO FALABELLA	BUEKITO ANCHOR
GOLOSINAS, POSTRES Y SNACKS			
PANETÓN BLANCA FLOR CASINO INKA CHIPS	¡ATREVETE A PROBAR BLANCA FLOR! NADASABENLOQUEMANDARSE RESPECTA LAS PAPAS	ALICORP ALICORP INKA CROPS	VIML PERÚ VIML PERÚ CIRCUS GREY
GRANDES EVENTOS			
CORONA CERO CRISTAL MASTERCARD	EL VERDADERO GANADOR DE PARÍS 2024 ESTA COPA AMÉRICA, DESTAFAMOS UNA NUEVA HISTORIA DONDE HAY PASIÓN POR EL FÚTBOL, HAY MASTERCARD. ROMPIENDO LA BARRERA DE LA ACEPTACIÓN GRANDES PATROCINADORES VS EL FÚTBOLERO SOCIAL DE PIZZA HUT	BACKUS AB INBEV BACKUS AB INBEV MASTERCARD	LEO PERÚ VIML PERÚ MCCANN LUMA
PIZZA HUT		DELOSI	MULLENLOWE SSP3 PERÚ
IDEA DE MEDIOS			
BURGER KING CEMENTO SOL CLARO CORONA CORONA MARSELLA	LA PROMO INVISIBLE: UNA PROMO PARA VERNOS TODOS PROTEGIENDO EL FUTURO DE SOL RAPIDOS Y LEGALES RENT YOUR SUNSET RELAXING ADS PRIMERA VALLA PUBLICITARIA CON COLOR	DELOSI UNACEM CLARO PERÚ BACKUS AB INBEV BACKUS AB INBEV ALICORP	MULLENLOWE SSP3 PERÚ VIML PERÚ VALOR GROUP, YOURPANGU BBDO FAHRENHEIT DOB LEO PERÚ MEDIAHUB
INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR			
CASINO CREDICÁUIDA TADA YAPE	IDOLS FOR A DAY CREDICÁUIDA: DEL WHATSAPP A TU PUERTA. RETORNABILIDAD DE LA DATA A LA PLAYA: BASADO EN YAPEOS REALES	ALICORP CAUIDA, GAS NATURAL DEL PERÚ BACKUS AB INBEV YAPE	VIML PERÚ MCCANN LUMA THE JULU AGENCY VALOR GROUP
INNOVACIÓN EN MARKETING - PRODUCTOS			
CRISTAL	CRISTAL 1924	BACKUS AB INBEV	DRAFTLINE
INNOVACIÓN EN MARKETING - SERVICIOS			
BETSSON LA POSITIVA SEGUROS PACÍFICO SEGUROS	PAOLO Y 20 BULKY FRUITS JUEGAN DE LOCALES VIDA HIPOTECA LA POSITIVA SEGUROS. ELEGIR ES GANAR ASEGURATE EN UN YAPEO. REESCRIBIENDO EL ASEGURAMIENTO EN EL PERÚ	BETSSON LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS PACÍFICO SEGUROS	THE JULU AGENCY, OMD PERÚ BURNS LUMA OMD PERÚ, ROBBY RALSTON
INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DE MARCAS			
ENTEL	SI ERAS #PREPAGOPOWER DE ENTEL RECARGA CON YAPE Y CANJEA TU YAPE	ENTEL PERÚ	MCCANN LUMA
PACÍFICO SEGUROS	ASEGURATE EN UN YAPEO. REESCRIBIENDO EL ASEGURAMIENTO EN EL PERÚ	PACÍFICO SEGUROS	OMD PERÚ, ROBBY RALSTON
PANETÓN D'ONOFRO TRES CRUCES	CHARITON: DE LA TELE A LA GONDOLA LAS ZAPATILLAS MÁS BRAVAS	NESTLÉ PERÚ HEINEKEN PERÚ	AMERICA TV OGILVY PERÚ
INTELIGENCIA ARTIFICIAL			
PARQUE ARAUCO	MODOPROMO: LA PROMO MÁS POWER CON LA EXPERIENCIA MÁS SIMPLE MANTENTE EN TU SALSA HOME KIT 2025	PARQUE ARAUCO	LA FAMILIA, SPARK FUNDARY
POMAROLA PUMA		MOLITALIA PUMA	POTRO LEMON
INTERNET Y TELECOMUNICACIONES			
CLARO CLARO ENTEL ENTEL	ADVINCULA JUEGA EN LA LIGA 1 EN NAVIDAD BUSCA LA MEJOR CONEXIÓN VIP: VERY IMPORTANT PREPAGO SI ERAS #PREPAGOPOWER DE ENTEL RECARGA CON YAPE Y CANJEA TU YAPE	CLARO PERÚ CLARO PERÚ ENTEL PERÚ ENTEL PERÚ	VALOR GROUP VALOR GROUP, YOURPANGU BBDO MCCANN LUMA MCCANN LUMA
ENTEL	#USEMOSCELULARCONMODERACIÓN: AHORA TE LO DICEN KARINASTIMOTEO Y TUS HIJOS. SI DIMITTRES SE RENOVÓ, ¿POR QUÉ TÚ NO?	ENTEL PERÚ	MCCANN LUMA
ENTEL WIN WIN WOW	JALACABLES QUE NO TE FLOREEN ZOMBIES, FIBRA ÓPTICA Y VIRALIDAD: LA FÓRMULA WOW PARA GANARLE AL MERCADO	ENTEL PERÚ WIN WIN WOW PERÚ	MCCANN LUMA LEMON LEMON ZOMBIELAND
LANZAMIENTO NUEVOS PRODUCTOS			
CORONA CERO WENAZAS	EL VERDADERO GANADOR DE PARÍS 2024 UNA CAMPAÑA WENAZA	BACKUS AB INBEV MOLITALIA	LEO PERÚ TBWA PERÚ
MARKETING DE INFLUENCIERS			
INCA KOLA	¿POP ANDINO VS ROCK? UNA POLÉMICA QUE DA GUSTO	THE COCA-COLA COMPANY PERÚ ARCA CONTINENTAL LINDLEY	MCCANN LUMA
MILO ROTOPLAS	EL VERSUS DEL VERANO TÉRMAS ROTOPLAS: UN INVIERNO CALIENTITO OOOHHH	NESTLÉ PERÚ ROTOPLAS	OGILVY PERÚ 21 AGENCIAS

CATEGORÍA/MARCA	TÍTULO DEL CASO	ANUNCIANTE	AGENCIA
MARKETING ESTACIONAL - PRODUCTOS			
AMERICAN COLORS	CUANDO RENOVAR ESPACIOS TAMBIÉN RENUEVA EL CRECIMIENTO EN VENTAS.	OROMA	MCCANN LIMA
CPP	EN JULIO, PINTA PE CON CPP.	OROMA	VML PERU, UM PERU
CUSQUEÑA	CELEBRAR ESTÁ EN NUESTRO ORIGEN.	BACKUS AB INBEV	LEO PERU
CUSQUEÑA	LE QUE A MAMA.	BACKUS AB INBEV	LEO PERU
HEINEKEN	SALUD POR LOS VERDADEROS FANS.	HEINEKEN PERU	OGILVY PERU
INCA KOLA	EN FIESTAS PATRIAS, CELEBREMOS NUESTRAS DIFERENCIAS.	THE COCA-COLA COMPANY PERU	MCCANN LIMA
LECHE GLORIA	CON ESO QUE NOS UNE.	ARCA CONTINENTAL LINDLEY	THE JUJU AGENCY
LECHE GLORIA	EL AMOR MÁS BONITO.	GLORIA S.A.	THE JUJU AGENCY
MILO	UNIDOS ALREDEDOR DE LA MESA.	GLORIA S.A.	OGILVY PERU
OTTO KUNZ	EL VERSUS DEL VERANO.	NESTLÉ PERU	LA AGENCIA
VEZZIO	NAVIDAD DE EXPERTOS.	SIGMA ALIMENTOS	BURNS LIMA
VEZZIO	VEZZIO: DE UN CHOCOLATE DE TODOS LOS DÍAS, AL REGALO QUE TODOS QUIEREN.	MOLITALIA	
MARKETING ESTACIONAL - SERVICIOS			
BCP	ANALÍTICA PREDICTIVA APLICADA AL MARKETING ESTACIONAL PARA CUIDAR A NUESTROS CLIENTES FRENTE AL FRAUDE DIGITAL.	BANCO DE CRÉDITO BCP	DUEPIK, OMD PERU
CAJA AREQUIPA	LA VERDADERA FABRICA DE LA NAVIDAD.	CAJA AREQUIPA	VALOR GROUP
CLARO	COLGADOS.	CLARO PERU	VALOR GROUP
CLINICA SAN FELIPE	UN DIA POR LAS MUJERES.	CLINICA SAN FELIPE	ALWAYS ON PERU
ENTEL	TEMENOS EL REGALO PERFECTO PARA QUE MAMÁ NO PARE DE PRESUMIR (DE SU HUCO).	ENTEL PERU	MCCANN LIMA
ISIL	APRENDO A MI MANERA.	ISIL	VALOR GROUP
RIMAC SEGUROS	JUNTOS UN VERANO EN BIENESTAR.	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	MCCANN LIMA
TAMBO	TAMBO CABINAS: UNA EXPERIENCIA LEGENDARIA.	TAMBO	INSIDE MARKETING DIGITAL
MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
AMÉRICA TELEVISIÓN	CONELITO	AMERICA TV	LEMON.
MOMENTO OPORTUNO			
BCP	#VOACECTO: EDUCACIÓN FINANCIERA PARA PAREJAS.	BANCO DE CRÉDITO BCP	APACHETA COMUNICACIONES, OMD PERU
CLARO	ADVINCULA JUEGA EN LA LIGA 1.	CLARO PERU	VALOR GROUP
CLINICA SAN FELIPE	UN DIA POR LAS MUJERES.	CLINICA SAN FELIPE	ALWAYS ON PERU
PACIFICO SEGUROS	UN SEGURO PARA RENATO TAPIA.	PACIFICO SEGUROS	TBWA PERU
PAPARAS	POR UN PERU SIN PAPELONES.	PAPELERA REYES	BOOST BRAND ACCELERATOR
TRES CRUCES	KREUZEN DREI.	HEINEKEN PERU	OGILVY PERU
NEGOCIO A NEGOCIO (B2B)			
ARTISAN	TENEDORES LIBRES.	GRUPO SANTA ELENA	BOOST BRAND ACCELERATOR
CAJA AREQUIPA	NO NOS SUBIMOS AL COCHE, TE AYUDAMOS A EMPUJARLO.	CAJA AREQUIPA	VALOR GROUP
CAJA AREQUIPA	LA VERDADERA FABRICA DE LA NAVIDAD.	CAJA AREQUIPA	VALOR GROUP
INSUMA	TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA UN ABASTECIMIENTO MUY HUMANO.	ALICORP	VML PERU
KUNTEX	EXPERTO EN LAVADO PROFESIONAL.	ALICORP	ALHUS
PROGRESOL PLUS	PEPE Y TITO LLEVAN TU FERRITERIA A LA TELE.	DIGICEM	FAHRENHEIT DDB, MEDIA CONNECTION
OTROS PRODUCTOS			
APUESTA TOTAL	MÁS FORMAS DE GANAR.	APUESTA TOTAL	VALOR GROUP
REPSOL	CAMPEONES REPSOL.	REPSOL	OLUSTICO
PROMOCIONES - PRODUCTOS			
PANETON BLANCA FLOR	¡ATREVETE A PROBAR BLANCA FLOR!	ALICORP	VML PERU
BLURGER KING	SOMOS TU MEDIA WHOPPER: AMOR A TU MANERA.	DELOSI	MULLENLOWE SSP3 PERU
KFC	POLLO POR DIENTE.	KFC PERU	MULLENLOWE SSP3 PERU
KOTEX	MANIFIESTA TUS 5' 10 MIL CON KOTEX.	KIMBERLY-CLARK	BUENTIPO
PROMOCIONES - SERVICIOS			
ATLANTIC CITY	EL PREMIO MAYOR.	ATLANTIC CITY CASINO & SPORTS	ORIOUS GREY, OMD PERU
BCP	LA JUGUETERIA REGALONA DEL CUY MÁGICO.	BANCO DE CRÉDITO BCP	VALOR GROUP
CLARO	SIN INTERNET HAY CAOS.	CLARO PERU	MCCANN LIMA
ENTEL	TEMENOS EL REGALO PERFECTO PARA QUE MAMÁ NO PARE DE PRESUMIR (DE SU HUCO).	ENTEL PERU	MCCANN LIMA
ENTEL	SI ERES #PREPAGOPOWER DE ENTTEL RECARGA CON YAPE Y CANJEA TU YAPE.	ENTEL PERU	MCCANN LIMA
ENTEL	VIP: VERY IMPORTANT PREPAGO.	ENTEL PERU	MCCANN LIMA
TOTTUS	TOTTUS A 5' 1: CUANDO UNA PROMO SE VUELVE NOTICIA NACIONAL.	HIPERMERCADOS TOTTUS	MCCANN LIMA
WIN	JALACABLES.	WIN	LEMON.
REDES SOCIALES			
ENTEL	#USEMOSELCELUARCONMODERACIÓN: AHORA TE LO DICEN.	ENTEL PERU	MCCANN LIMA
PLAZAVEA	KARINA TUMOTE Y TUS HUCOS.	PLAZAVEA	TREBECA MEDIA
PLAZAVEA	CIEN LA CREMA FEMENINA QUE AYUDÓ A DENUNCIAR LOS CASOS DE VIOLENCIA DE FORMA SEGURA.	PLAZAVEA	TREBECA MEDIA
RENACIMIENTO DE MARCAS - PRODUCTOS			
LECHE GLORIA	LO ESTÁS HACIENDO BIEN.	GLORIA S.A.	FAHRENHEIT DDB
RENACIMIENTO DE MARCAS - SERVICIOS			
COMPARTAMOS FINANCIERA	AHORROS.	COMPARTAMOS FINANCIERA	OLUSTICO
REPUTACIÓN CORPORATIVA			
ALICORP	OLLAS QUE DESARROLLAN.	ALICORP	VALOR GROUP, LAO V
ALICORP	ALJADOS DE TU DESARROLLO.	ALICORP	VALOR GROUP
BCP	UNA BECA BCP ABRE PUERTAS.	BANCO DE CRÉDITO BCP	121 LATAM
CUSQUEÑA	AVIUNAS SIEMPRE DE AGUA.	BACKUS AB INBEV	LEO PERU
FALABELLA	ARRIBA PERUJANAS TAL COMO SOMOS, NI HERENCIA ME HACE FUERTE.	SAGA FALABELLA	ORIOUS GREY
RETAIL			
CASA IDEAS	VIVIR BONITO HOY ES POSIBLE.	CASA IDEAS PERU	BOOST BRAND ACCELERATOR
PLUMA STORES	HOME KIT 2025.	PLUMA	LEMON.
YAPE	TODO LO QUE TE JALIA EL OJO ESTÁ EN YAPE TIENDA.	YAPE	121 LATAM
VEHÍCULOS			
HYUNDAI	HECHOS PARA MÁS: EL MOTOR QUE IMPULSÓ EL CRECIMIENTO EN UN MERCADO EN CAIDA.	GILDEMEISTER PERU	MEDIA BRANDS CONTENT STUDIOS PERU
YOUTH MARKETING			
360 GAMER	EL ZZZTREAMING QUE DESPERTÓ A TODOS LOS GAMERS DEL PERU.	INDUSTRIAS SAN MIGUEL	DIGITAS PERU
CASINO	NADASABEMOS, ¡ORQUESTRANDARSE!	ALICORP	VML PERU
ISIL	APRENDO A MI MANERA.	ISIL	VALOR GROUP
PICARAS	FLECHADOS, EL JUEGO QUE CONQUISTÓ A LOS GAMERS EN SAN VALENTIN.	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES	DIGITAS PERU
SUBLINE	MÉTETE O CHOCOLATE A TU VIDA.	NESTLÉ PERU	VALOR GROUP
YAPE	YAPE GAMING: MOMENTOS EPICOS.	YAPE	

Sectores y Empresas

INFRAESTRUCTURA

El tropiezo de Aenza

La falta de nuevos proyectos de infraestructura y el inminente fin de importantes contratos se interponen en el camino de la firma, que desde 2023 ansía dejar atrás su larga crisis.

Aenza no ha logrado sostener la recuperación que supo alcanzar en 2023, cuando registró su primer resultado positivo, a seis años del estallido del 'Caso Lava Jato'. Las cifras más recientes de la compañía muestran que sus negocios en conjunto han vuelto a arrojar pérdidas (ver gráfico), esta vez por una falta de nuevos proyectos en la unidad de Ingeniería & Construcción (I&C).

Aenza cerró el 2024 y el 1T25 con pérdidas por más de S/24 millones y S/46 millones, respectivamente. Si bien la compañía desplegó un plan para mantener un crecimiento sostenible en 2024, este funcionó parcialmente y, por lo tanto, los resultados no han sido los esperados.

A la fecha, la compañía ha cumplido con el objetivo de que Infraestructura, Energía e Inmobiliario, las unidades más rentables, tengan una mayor participación en los ingresos (ver gráfico) para, así, mejorar sus márgenes. "La menor participación de la unidad de I&C, que antes superaba el 50% de las ventas, llevó a que el margen ebitda de Aenza suba de 12% en el 1T24 a 16% en el 1T25", detalla el analista de Kallpa SAB, Marco Mejía. La compañía, sin embargo, no ha logrado concretar un elemento central de su plan: recuperar el backlog, que registra

una caída de 57% entre 2023 y 2024. "Hay proyectos muy avanzados y lo preocupante es que no se están reponiendo", explica el Research Associate de Seminario SAB, Ricardo Vásquez. Por ejemplo, los proyectos de Ecopetrol y el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez atraviesan su etapa final. Y los contratos de las concesiones de mayor valor para la empresa están cerca de caducar. El más latente es el de Norval, cuyo plazo vence en 2028. En su último *conference call*, la firma indicó que están negociando con el Ejecutivo ampliar la concesión y que habría novedades en el 1T26.

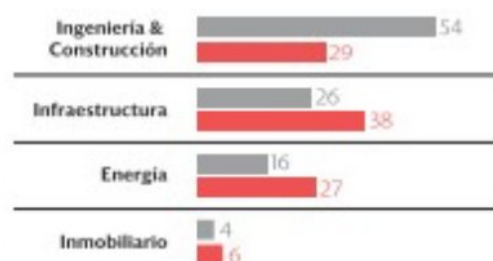
En 2024, el directorio de Aenza aprobó un aumento de capital por hasta US\$55 millones para fortalecer UNNA, el holding focalizado en concesiones de infraestructura y energía. Pero hasta ahora no se conocen acuerdos vinculados a nuevos proyectos. Así, la principal debilidad de Aenza sigue siendo su unidad de I&C. "El ebitda de sus otras líneas suma S/170 millones. I&C tiene una caída en ebitda de S/50 millones en el 1T25 y arrastra todo a la baja", según el director de inversiones de InValor, Daniel Mérida.

Al respecto, el VP de Aenza, Dennis Fernández, señaló a esta revista que la empresa ha iniciado un proceso de redefinición estratégica de la unidad de I&C, que se irá comunicando oportunamente. Por ahora, Aenza mantiene su foco estratégico en concesiones de infraestructura y energía, donde ven mayores oportunidades de crecimiento sostenible a nivel local y regional. Para Mejía, aunque los márgenes mejoren este año, la compañía no logrará un resultado positivo si no logra embarcarse en nuevos proyectos. (CGC) ■

"Lo preocupante es que no se está reponiendo el backlog"

Importancia de las unidades de negocio en las ventas de Aenza (en %)

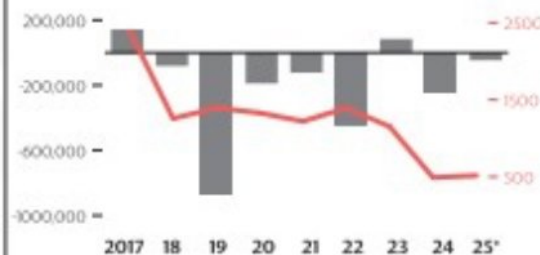
■ 1T24 ■ 1T25



Fuente: Aenza

Evolución de indicadores financieros de Aenza

■ Utilidad neta (en millones de S/)
— Backlog (en millones de US\$)

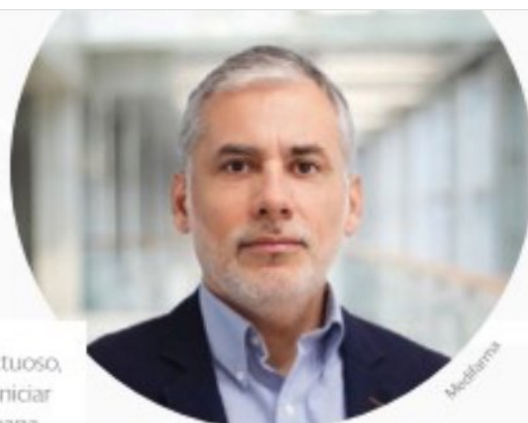


1T25

Fuente: Aenza

"Hay responsables y tienen que pagar las consecuencias"

A menos de dos meses de conocerse las muertes ocasionadas por el suero defectuoso, el director corporativo del laboratorio, Guillermo Arboleda, afirma que buscará reiniciar su producción. Ello tras una inspección decisiva de Digemid que se daría esta semana.



El área de fabricación de líquidos estériles de Medifarma fue cerrada por la Digemid el 24 de marzo, tras las muertes ocasionadas por el suero defectuoso de la compañía. ¿Hasta cuándo aplica la sanción?

Esta semana recibiremos la visita de la Digemid. Ojalá podamos resolver lo que falta y, con ello, abrir el área.

¿Se levantará la suspensión del registro sanitario del suero que ocasionó la muerte de siete personas?

Si se levanta el cierre temporal [de la fábrica], también debería levantarse la suspensión.

¿Qué porcentaje de sus ventas representa

el suero fisiológico?

Los sueros representan el 8% de nuestra venta. Podemos hablar de unos puntos porcentuales más, considerando el resto de productos que no se están fabricando.

¿Medifarma sólo halló responsabilidad en dos operarios por las siete muertes?

Nuestro laboratorio cumple con toda la normativa. Estos incumplimientos en los protocolos de producción y de control de calidad no son extensivos a toda la empresa.

Cuesta creer que no haya más responsables en un caso como este.

Las investigaciones internas concluyeron que

hubo incumplimientos en momentos críticos de la cadena productiva. Eso se va a comprobar en la visita que tendremos con la fiscalía.

¿Dos son los responsables por las siete muertes y no las políticas de Medifarma?

No estamos excluyendo ninguna obligación. Estoy comentando nuestra investigación interna. En la práctica, si falló el control de calidad.

¿Y ello no implica una responsabilidad de otros ejecutivos de la empresa?

Las investigaciones van a demostrar que nuestras políticas son robustas. [Pero] hay responsables. Y los que estén involucrados tienen que pagar las consecuencias. (JM)



REGLAS MÁS DURAS

Un predictamen impulsado por la Comisión de Energía y Minas del Congreso cuyo fin es reducir los plazos de vigencia y aumentar los costos del sistema de concesiones mineras le abriría aun más las puertas a la informalidad en el sector.

Hoy, el sistema de concesiones mineras en Perú otorga 10

años a las empresas para iniciar producción antes de aplicar penalidades escalonadas y, además, fija una vigencia de 30 años. El predictamen, que ingresó a la agenda de la comisión la semana tras el asesinato de 13 personas en Pataz, plantea reducir el plazo para empezar a producir a cinco o siete años, elevar las penalidades y el pago por derecho de vigencia por hectárea, y acortar la vigencia de las concesiones a 20 años, explica a esta revista el asociado

de CSA Legal, Max Cuadros.

Las modificaciones endurecen el régimen para la gran y mediana minería, pero lo vuelven más favorable para la pequeña minería y la minería artesanal, señala la socia de Cuatrecasas, Ina Drago. "Hay concesiones que pagan US\$2 millones en penalidades en la escala del 5% o del 10%. Eso, en una escala del 20%, es un golpe económico importante", dice la socia de Minería de CMS Grau, María Cristina Alva.

Los nuevos plazos, además, son insuficientes y están alejados de la dinámica del sector. "El sistema de concesiones peruano es reconocido a nivel mundial. El promedio global para llevar a cabo un proyecto oscila entre los 15 y 17 años. Los tiempos no cuadran", detalla el

discovery manager de la Región de Los Andes de Anglo American, Sebastián Benavides.

Aunque el predictamen busca agilizar la rotación de proyectos y evitar áreas sin actividad, obligar a una liberación acelerada de concesiones y devolver estos terrenos al Estado los expone a ser invadidos y explotados por la minería informal. "Si una minera grande hizo estudios, será por-

que algo vio y querrá ir a la zona", señala el socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Raúl Ferreyra.

El predictamen también establece

nuevas causas para revocar una concesión, como suspender la producción por dos años, incluso por "fuerza mayor" o "caso fortuito". Esto truncaría proyectos de reposición o ampliación debido a la demora en permisos, agrega Ferreyra. (CGG)

El predictamen endurece el régimen de la mediana y gran minería

ALS PROYECTA 100 MILLONES DE TRANSACCIONES EN 2025

Affinity Latam Services: una historia de riesgo y éxito que ya se prolonga por más de 12 años

Ya son más de 12 años en los que una idea relacionada a la comercialización de los seguros y servicios masivos en América Latina ha podido ser desarrollada con éxito.

Desde principios de la década de 1980 Europa decidió invertir en atender los segmentos desprotegidos, aquellos donde los seguros y servicios orientados a la protección de la familia no llegaban. Es así que surgió el término 'Bancaseguros', un modelo que fue visto con mucha atención por otros mercados emergentes, dado que su bajo desarrollo ofrecía diversificar y reducir el riesgo en la cartera de las compañías de seguros, altamente concentradas en los riesgos corporativos y empresariales.

En estos 12 años ALS (Affinity Latam Solutions) analizó las diferentes experiencias realizadas y construyó a partir de ellas un modelo operativo/tecnológico que permite a los diferentes actores de la región explotar este nuevo mercado, que se caracteriza por su bajo costo y alto volumen de transacciones. Así, se desarrolló así un modelo de comercialización de bajo costo, capaz de poner a disposición productos y servicios en el menor tiempo posible ("Time to market") sin que esto suponga resignar aspectos relacionados con la calidad, la seguridad, etcétera.

En el camino, muchas empresas nacionales y extranjeras, así como los propios comercializadores (aseguradoras, retailers, corredores de seguros) han desarrollado diferentes modelos. Sin embargo, muchos han tenido que abandonarlos y optar por utilizar soluciones como las que ofrece ALS.

Estos 12 años han sido particularmente complejos, principalmente debido a la evolución de la tecnología y sus riesgos, que hoy nos pone una vara muy alta y nos obliga a invertir en una plataforma de hardware robusta, sistemas alternativos de protección de datos, NLR, Always On, Business Continuity Plan, Redes paralelas de contingencia entre otros.

Este desarrollo, no obstante, nos permite trabajar en línea con importantes actores del

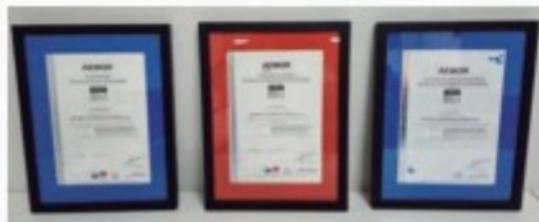


Acto de entrega de la certificación ISO, Diego Herranz, Director de AENOR para la región Latam y Lorenzo Massari, Director de ALS

Hoy, ALS es la única empresa en su rubro que cuenta con las certificaciones ISO 9001 (Calidad), ISO 27001 (Seguridad de la Información) e ISO 20000 (Gestión de Servicios TI), otorgadas por AENOR.

sector financiero integrando app, web, ATM, Contact Centers, venta digital, presencial y realizando transacciones end to end en segundos. Todo esto nos permite ofrecer una integración digital 100% acorde con las exigencias más elevadas de la normatividad vigente, con herramientas que no sólo pueden ser utilizadas en el campo de seguros.

Hoy ALS es la única empresa de este rubro relacionada a Seguros que cuenta con las certificaciones ISO 9001 (Calidad), ISO 27001 (Seguridad de la Información) e ISO 20000 (Gestión



de Servicios TI), otorgadas por una empresa transnacional de la calidad de AENOR.

Seguimos apostando por la tecnología digital y la inteligencia artificial, con foco en la autoatención en la venta y postventa, y confiados en llegar a 100 millones de transacciones en este año 2025. ■

APPS DE MOVILIDAD

INCERTIDUMBRE REGULATORIA

La incertidumbre vuelve a ensombrecer el panorama regulatorio para las apps de movilidad. El Congreso aún no encuentra un consenso en torno al marco legal que regirá su modelo de negocio. La principal discrepancia radica en si deben ser consideradas un servicio de taxi tradicional, como hoy hace la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), o como plataformas de intermediación digital, lo que les permitiría alejarse del brazo fiscalizador de la ATU.

En mayo de 2024, el Pleno del Congreso aprobó un dictamen de la Comisión de Transportes y Comunicaciones que planteaba regular los servicios de las apps, reconociendo la naturaleza de dichos servicios como privados y de intermediación digital. Además, eliminaba la actual supervisión de la ATU. La autografía, sin embargo, fue observada por el Poder Ejecutivo y retomada a la Comisión de Transportes.

En diciembre del 2024, dicho grupo de trabajo parlamentario aprobó un nuevo dictamen que fue incluido en la agenda del Pleno. Desde entonces, ha presentado dos textos sustitutorios cuyo contenido "ha terminado de desvirtuar la propuesta inicial y la actividad que realizan los conductores de estas plataformas", opina Óscar Montezuma, abogado especialista en regulación digital y CEO de Nuibox Legal. La versión más reciente, del 30 de abril, plantea que las apps se consideren parte del servicio público de transporte en la modalidad de taxi.

Si esta nueva

propuesta es aprobada en el Pleno, las plataformas de movilidad seguirán sujetas a las sanciones de la ATU, que considera como 'taxi' a cualquier vehículo que transporte personas a cambio de una contraprestación económica, explica el country manager de Cabify Perú, Carlos Mendoza. Esto implicaría multas para los conductores, que superarían los \$/10,000.

La nueva propuesta contempla condiciones de seguridad similares a las del texto original, pero también establece nuevas condiciones. Por ejemplo, que los conductores cuenten con licencia A-Ila y la obligación de compartir su información personal con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, otras entidades como la ATU y las municipalidades provinciales, explica

la gerente legal de Comex, Brenda Sparrow. "De aprobarse, se abrirán brechas de filtración de datos personales", argumenta el director de Asuntos Públicos de DiDi Región Andina, Carlos Castellanos.

El texto sustitutorio más reciente está en cuarto intermedio. De ser aprobado con las condiciones señaladas, jugadores importantes como Cabify aseguran que tomarán medidas legales: "accionaremos las vías que haya que accionar", adelanta la empresa. Gremios como Comex, que trabajan con las apps del sector, han solicitado que el dictamen retorne a la comisión.

"Es una historia de nunca acabar", sentencia Montezuma. (AÑO)



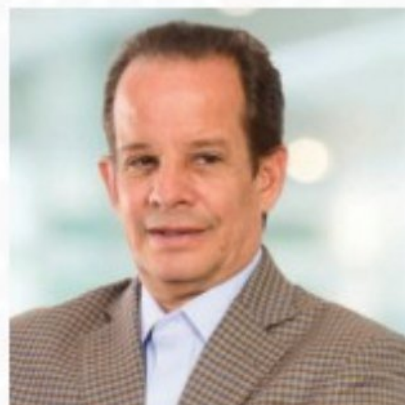
LOGÍSTICA

"Apostar por conceptos mixtos es el futuro"

José Antonio Vallejo, CEO de Vallejo Group, adelanta que transformarán su hub en El Agustino para brindar una propuesta logística que incluya viviendas y zonas comerciales. Un fondo de inversión podría financiar el proyecto.

¿Cómo le fue a Vallejo Group en el iT25?

Nos ha ido bastante bien. Cerramos el 2024 con un crecimiento de 10% en facturación y en el iT25 tuvimos un 80% de ocupación. Pero ahora, aunque la demanda crece, hemos ido bajando el ritmo. No estamos renovando todos los contratos, porque estamos en una etapa de transformación.



¿En qué consiste la transformación?

Hasta 2024 nos fue muy bien con nuestro complejo de almacenes, ubicado en el cruce de la avenida Nicolás Ayllón y la Vía Evitamiento, en El Agustino. A raíz de que comenzaron a construir cada vez más edificios en la zona, comenzamos a averiguar [y tramitar] un cambio de zonificación. Apostar por conceptos mixtos es el futuro. A eso apuntamos con la transformación de este condominio: combinaremos la parte logística con un componente comercial y residencial. En el primer y hasta el segundo piso, será comercial. En el resto de pisos, vivienda. Y en la parte del centro, logística.

¿Sus almacenes mantendrán el mismo tamaño?

No. Serán más pequeños. Calculamos que hay una demanda insatisfecha por almacenes más pequeños, desde 250 m² hasta 500 m². No serán grandes centros de distribución, sino almacenes urbanos para operaciones de última milla.

¿Cómo van a financiar el proyecto?

En la primera parte entramos nosotros, pero lo más probable es que en el camino entre un fondo de inversión, porque son montos bastante fuertes. No tenemos proyectada aún la inversión total, porque eso va a variar dependiendo de las alturas que consigamos. Estamos apuntando a conseguir un cambio de zonificación para hacer un edificio de 30 pisos, con tres torres. Calculamos que en seis meses nos puedan dar el permiso.

¿Cómo van sus otros proyectos en España y Los Olivos?

Hemos tenido muy buena acogida en España. Ya estamos iniciando la construcción de los hubs logísticos en Madrid. En el mes de junio viajaré para las últimas coordinaciones y poder entrar en la última etapa de firma de contratos y todo lo demás. Y, respecto al proyecto de Los Olivos, lo hemos dejado en stand-by porque estamos apostando todas nuestras fichas a El Agustino. (AÑO)



DEALS

NEGOCIACIÓN ELÉCTRICA

Aunque ya no corran tiempos de transacciones de gran envergadura, como las de Luz del Sur o Enel, la intensa actividad de M&A en el mercado eléctrico peruano se prolongaría durante este 2025.

A fines de abril, Colbún cerró un acuerdo para adquirir el 41.4% de la propiedad de Fenix Power –que posee el 4% del share

de generación en el mercado local–para, así, controlar el 100% de las acciones de la compañía. Tras esta operación, la venta de Kailpa Generación, cuyo share asciende a 20%, debería ser la siguiente en la lista de grandes deals pendientes. **La transacción estuvo cerca de concretarse a inicios de 2024, con un postor chino que había llegado a la recta final, según pudo conocer SEMANA económica. Pero las negociaciones se truncaron a último minuto y no existen indicios de que se hayan reactivado aún.**

“Es la última grande”, estima el socio de Salvatierra Abogados, Rolando Salvatierra.

Así, los que apuntan a seguir moviendo el mercado de fusiones y adquisiciones vinculadas a energía son los proyectos renovables desarrollados por empresas como Solarpack y Enhol. “Estamos viendo muchos M&A de este tipo, ya sean proyectos con una permisología en estadio temprano, intermedio, ready-to-build u operativos”, cuenta el socio del Rodrigo, Elías & Medrano, Alejandro Manayalle.

Las transacciones tendrán como protagonistas a los jugadores que ya están en el mercado y tienen como fin seguir creciendo inorgánicamente. “Eso está en absoluta ebullición; y dependiendo del tipo de tecnología y el grado de avance del proyecto [early stage, por ejemplo], el ticket está

entre US\$50,000 a US\$120,000 por mega”, anticipa el abogado especialista en energía, Javier Matos. A los jugadores ya asentados a nivel local se les sumarán empresas españolas, alemanas, chinas y fondos americanos interesados en comprar activos renovables en el Perú.

El número de M&A crecería aun más cuando se publique el reglamento de la Ley 32249. Ello ya que permitirá a los generadores de energía con Recursos Energéticos Renovables (RER) participar en las

licitaciones de las distribuidoras, como recuerda Salvatierra. Y hoy también están en camino transacciones de líneas de transmisión eléctrica. Acciona, por ejemplo, cerró hace poco un acuerdo con Darby Internacional Capital para adquirir una línea de transmisión de 330 kilómetros de extensión. (ASU)

Hay interés de empresas extranjeras por comprar activos RER

INMOBILIARIO

“Los fondos de inversión nos permitieron desarrollar más proyectos”

César Madrid, gerente general de Madrid Inmobiliaria, explica las razones detrás de la rápida expansión de la firma, que este año lanzará cuatro nuevos proyectos. Además, critica el nuevo reglamento de VIS que prohíbe las viviendas con superficie menor a los 40m².

¿Cómo se movió su facturación en 2024?

Tuvimos un 70% de incremento respecto a 2023. Cerramos con cerca de S/79 millones, impulsados por la comercialización de cuatro proyectos. En 2025 esperamos crecer 60% y una facturación mínima de S/125 millones.

¿Qué razones explican este crecimiento?

La alianza que tenemos desde 2024 con fondos de inversión nos permitió desarrollar más proyectos. Trabajamos con Fibra y Faro Capital en equity. Al financiar un proyecto, el banco pide un aporte de 20% de su costo total. Si ese dinero saliera sólo de la empresa, haríamos un proyecto al año. Pero si el fondo pone el 75% y nosotros lo restante, tenemos caja para

desarrollar cuatro proyectos a la vez.

¿Qué proyectos conforman su portafolio?

Tenemos dos proyectos en Surco, uno terminándose de vender y el otro vendido al 50%. También uno en San Isidro, vendido al 35%. Además, un proyecto vendido al 70% en Jesús María, de viviendas de interés social (VIS), y otros dos en Surquillo y Pueblo Libre.

¿En qué otras zonas planean desarrollar nuevos proyectos?

Madrid Inmobiliaria

En mayo lanzaremos un proyecto entre Magdalena y San Isidro, y otro en el malecón de Chorrillos, una zona con alta demanda de inversionistas. A fines de 2025, sacaremos un edificio cerca a Plaza San Miguel y un proyecto de VIS en Santa Clara, Ate, de más de 500 viviendas. Hace años hicimos un proyecto en esa zona de 440 unidades que se vendió muy bien.

¿Cómo les afecta el nuevo reglamento VIS que establece un área mínima de 40m² para las viviendas?

Para nosotros es dar un paso atrás.

Tenemos dos proyectos con departamentos por debajo de 35m² que han tenido una demanda increíble. Hay muchos jóvenes cuya capacidad de pago no alcanza para adquirir un departamento de 40m² o más. Lo que necesitan es una solución de vivienda. (EAA)



Economía y Finanzas

FINANZAS CORPORATIVAS

Los nuevos cálculos de los CFO

Los CFO ajustan sus estrategias sobre la marcha, como medida preventiva ante el riesgo global. Hoy, el foco está sobre la toma de deuda, la liquidez y los costos.

Los CFO de grandes jugadores peruanos están recalibrando hoy las estrategias diseñadas hace apenas unos meses para afrontar el 2025, presionados por la necesidad de protegerse de un entorno externo cada vez más volátil e incierto. Los ajustes incluyen adelantar la toma de deuda, asegurar el acceso a liquidez, apuntalar la reducción de costos, diversificar la oferta de productos y priorizar las inversiones que actualmente prometan mejores rentabilidades.

Uno de los primeros efectos de la guerra arancelaria global ha sido la alta volatilidad de las tasas de interés. Ante ello, muchos CFO de industrias clave han optado por acelerar la búsqueda de financiamiento. Grandes mineras como Southern Copper Corporation y Buenaventura, por ejemplo, salieron en febrero pasado a emitir bonos en el mercado internacional y lograron colocarlos a tasas favorables. Según Daniel Domínguez, CFO de Buenaventura, esta operación le permitió a su empresa refinanciar un bono de US\$550 millones y levantar US\$100 millones adicionales para necesidades de financiamiento futuro. Por su parte, Raúl Jacob, CFO de Southern Copper Corporation, refirió que su emisión de US\$1,000 millones se destinará al desarrollo de proyectos en México y a otras iniciativas de la corporación.

Como parte de este abordaje preventivo, el foco de preocupación de los CFO pasó a ser el aseguramiento de la liquidez. "Tenemos líneas de capital de trabajo comprometidas con bancos que nos ayudan a cubrir costos fijos en casos extremos", revela Raúl Briceño, CFO de la pesquera Exalmar y de Agroindustrial Beta. Ese mayor énfasis en la liquidez ha llevado a las empresas, además, a buscar mejores condiciones en la banca. "Tener una posición de caja conservadora nos ha permitido renegociar [las líneas de crédito] y obtener una tasa de compromiso y una tasa de interés más baja", destaca Domínguez.

En sectores como los del agro y la pesca, las empresas no manejan los precios, por lo que la estrategia



Getty Images

para cubrirse de la volatilidad es reducir todo lo que puedan los costos fijos e incrementar al máximo las eficiencias, como explica Briceño. Y las mineras han adoptado un enfoque similar. "En las minas hemos entrado en una fase de reducciones de costos y de gastos administrativos", confirma Domínguez.

Las inversiones seguirán, pero se priorizarán las de retorno más inmediato

Otra herramienta de la que han tenido que hacer uso los CFO para paliar eventuales escenarios adversos es procurar mayor diversificación de su oferta. Buenaventura, por ejemplo, ha visto la oportunidad de producir más plata, que suele ser un *hedge* natural frente al retroceso del precio del cobre.

Pese a los riesgos, sin embargo, los CFO mantienen el optimismo. Las inversiones seguirán, aunque se priorizarán las más rentables. "Los CFO están soportando el crecimiento. Están enfocados en invertir en *marketing*, capital humano, digitalización y nuevos mercados", finaliza el presidente del Asociación Peruana de Finanzas (APEF), Alejandro Gómez Saba. (MAP) ■



SBS

IMPULSO A LA INNOVACIÓN

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) viene mostrando mayor disposición a fomentar la innovación financiera y a atraer el interés de empresas 100% digitales para operar en el Perú. En esa ruta, darle actividad al *sandbox* regulatorio está siendo un paso clave.

Recientemente, la SBS autorizó al BCP a usar por primera vez dicho *sandbox* para ejecutar

un piloto de compra y venta de criptomonedas. Además, la institución adelantó a SEMANA económica que está revisando su normativa para permitir que las *fintechs*—y en general empresas no supervisadas—también puedan participar de ese espacio de prueba de productos y servicios innovadores.

El *sandbox*—‘caja de arena’—fue creado en 2021 con el objetivo de tener un ambiente seguro y controlado, donde las entidades financieras, aseguradoras o AFP pudieran experimentar con proyectos no regulados o

totalmente disruptivos, sin que esto suponga riesgos para el mercado, explica Jesús Ramos Socio en DLA Piper Perú. Sin embargo, hasta este año no había funcionado. Dejar fuera a las empresas no reguladas y un espíritu demasiado conservador por parte del supervisor melló su atractivo, reconoce Sergio Espinosa, jefe de la SBS. “La modificación de la regulación del *sandbox* permitirá que tengamos más experimentos y más apetito de empresas totalmente digitales por operar en el país”, estima.

Esta posición representa un cambio en la mirada que tenía la SBS, destaca Álvaro Castro Lora, socio de Damma Legal Advisors. “En el mundo, las *fintechs* han traído innovación a la industria financiera. Entonces, dejarlas fuera del *sandbox* regulatorio es

contraintuitivo”, indica.

Ljubica Vodianovic, socia de Vodianovic, también considera que los cambios regulatorios despertarán el interés de la *fintechs*. “Hay varias innovaciones que están gestándose en el mercado y que tendrán en el *sandbox* un espacio ideal para ser probadas”, refiere.

Terminada la etapa de pruebas, la SBS puede ajustar su regulación para permitir

nuevos modelos de negocio, indica Luis Ernesto Marín, socio de Rubio Leguía Normand.

Según Ramos, otros bancos, además del BCP, estarían interesados en realizar negocios relacionados con criptoactivos. Sin embargo, la SBS precisa que actualmente no tiene otros proyectos en proceso de autorización para el uso del *sandbox*. (MAP)

Dejar a las fintech fuera del uso del sandbox regulatorio es contraintuitivo

INVERSIONES

La fortaleza del Perú, en medio del ruido global



Ivan Zárate,
Vicepresidente senior de Clientes, Asesoría y Estrategia de SURA Investments

En tiempos inciertos, la predictibilidad financiera que ofrece el Perú resulta un activo aun más valioso.

Hoy, el panorama económico global demanda de los gestores enfoques flexibles y análisis rigurosos antes de optar por una plaza para colocar inversiones. En los tiempos que corren, de una incertidumbre palpable, resulta doblemente crucial identificar geografías con resiliencia, estabilidad macroeconómica y potencial de retorno sostenido, que puedan formar parte de un portafolio correctamente diversificado. Y el Perú es, afortunadamente, uno de esos destinos.

Pese al ruido externo, los fundamentos del país siguen siendo sólidos, de la mano de una política monetaria prudente. Que la tasa de referencia del Banco Central de Reserva (BCR) se mantenga en 4.75% y la inflación siga controlada —en 2.28%, dentro del rango meta— son factores que refuerzan la predictibilidad financiera del Perú.

Del mismo modo, las proyecciones de crecimiento del PBI (entre 3.5% y 4% para este año), la estabilidad del sol y el

compromiso del gobierno para mantener la prudencia fiscal se constituyen como elementos atractivos para quienes buscan una plaza donde hacer crecer su capital. Y la confianza en el mercado está creciendo. Evidencias de ello son el renovado interés por la renta fija soberana en soles —que se apoya en la reciente debilidad del dólar— y por la Bolsa de Valores de Lima (BVL), apalancada ahora mismo sobre las crecientes utilidades de las empresas que listan en ella y unos precios relativamente menores a los promedios históricos.

La economía peruana sigue expuesta a contingencias externas, como la volatilidad de los precios de las materias primas y el ruido electoral de cara al 2026. Pero, con todo eso en cuenta, la recomendación es considerar al Perú dentro de una estrategia global que, además, incorpore aspectos tributarios. Hoy en día, la estabilidad es una importante ventaja. Y el Perú, justamente, la ofrece. ■

ESTUDIOS DE ABOGADOS

La silenciosa brecha de la práctica de M&A

Las abogadas especializadas en M&A enfrentan aún hoy desafíos estructurales e invisibles para hacer carrera en este rubro altamente demandante.

Es innegable que las mujeres han logrado abrirse camino en distintos niveles de la profesión legal en el Perú. Pero hay una práctica en la que su presencia aún se mantiene particularmente rezagada, como producto de una serie de prejuicios y sesgos vigentes: la práctica de M&A.

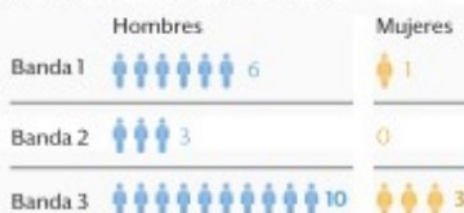
En el mundo de la asesoría de *deals*, caracterizado por largas jornadas de trabajo, mucha presión y una demanda amplia de disponibilidad, las mujeres en puestos de liderazgo aún son pocas (ver gráfico). “[La alta demanda] puede ser problemática cuando se busca conciliar la vida personal y profesional, en una sociedad donde la mayor carga del hogar sigue recayendo en las mujeres”, remarca la socia de Miranda & Amado especializada en derecho corporativo, Nathalie Paredes. Si bien numerosas firmas ofrecen ahora alternativas para facilitar ese balance (SE 1956), pocas miden realmente el impacto de estas iniciativas. Según datos de Women In The Profession (WIP) Perú —organización que busca promover el progreso y liderazgo de las mujeres en el sector legal—, sólo el 36% de estudios tiene indicadores que respaldan sus políticas de equidad o diversidad.

Esto supone un riesgo para la continuidad de las abogadas que aspiran a hacer carrera en el mundo del M&A y, sobre todo, para aquellas madres o cuidadoras de familia. “Las asociadas que deciden

La práctica de M&A sigue siendo mayoritariamente masculina

Abogados especialistas en M&A en el Perú rankados en las tres primeras bandas de Chambers and Partners

Número de abogados por banda



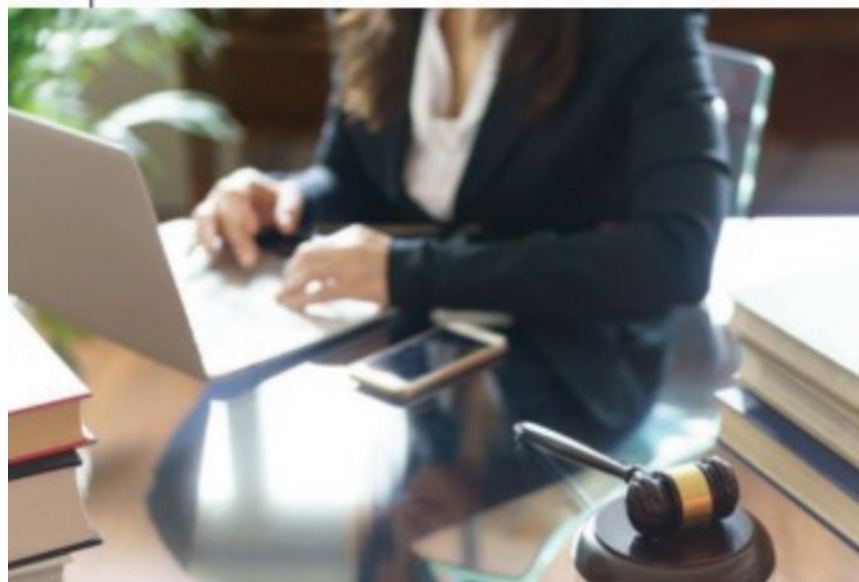
Fuente: Chambers and Partners

dejar la carrera [lo hacen] porque no se sienten acompañadas. Es importante que las organizaciones estén atentas y apuesten por el talento”, remarca la socia de Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Alexandra Orbezo, también experta en M&A.

Diversos sesgos atentan aún hoy contra las abogadas que buscan hacerse un lugar en esta práctica. Y, en países como el Perú, probablemente uno de los más fuertes sea el prejuicio de que las mujeres serían menos duras en una negociación. “La confianza no nos viene dada, como si podría ser para un hombre al otro lado de la mesa”, reconoce Susan Castillo, socia especialista en derecho corporativo de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados. Romper con ese paradigma tomará tiempo y requiere de una concientización que parta desde los socios. “He participado en reuniones en las cuales interviene una abogada joven que no es escuchada. El socio o socia que las acompaña interrumpe la conversación y dice: “escuchemos el punto”. Eso educa al resto”, resalta Patricia Brocos, miembro del Comité Directivo de WIP Perú y *legal director* de Credicorp Capital.

Las abogadas más senior, por su parte, tienen un rol importante que cumplir en el cierre de la brecha. Ello ya que sirven como guía para las más jóvenes. “Tienen que ver *role-models* mujeres arriba, pero que sean como aspiran a ser”, finaliza la socia y líder de la práctica de M&A del estudio Echecopar, Liliana Espinosa. (MAB) ■

Sólo el 36% de firmas tiene indicadores que respaldan sus políticas de equidad



DESARROLLO PROFESIONAL

Lecciones de *management* de una madre



Jurgita Šarkovaitė
Customer success director de Neo Consulting

En vez de ver la maternidad como un obstáculo en el mundo corporativo, empecemos a reconocer el valor diferenciador que esta conlleva.

Ser madre es probablemente el trabajo más demandante (y menos reconocido) del mundo. Requiere más habilidades que cualquier puesto directivo, pero no viene con entrenamiento, vacaciones ni un manual de supervivencia. No pasas filtros ni entrevistas para ocupar el puesto y, sin embargo, desde el día uno se espera un *performance* estelar bajo presión.

Lo que yo aprendí como mamá no lo enseña ni el mejor MBA o *coaching* ejecutivo. Y no hablo de conciliar o diseñar rutinas logísticas. La maternidad implica dominar negociaciones diarias con personas que no hablan tu idioma (al menos los primeros años) y tienen prioridades poco alineadas con las tuyas. Se gestionan necesidades cambiantes, resuelven conflictos y crisis frecuentes e improvisan soluciones ante escenarios imprevistos. Justo el tipo de habilidades que figuran en los reportes globales como las más demandadas del *management* contemporáneo.

La crianza respetuosa, por ejemplo, enseña a escuchar activamente a nuestros equipos, a validar necesidades y emociones. Pero también a mantener la asertividad y los límites, a tomar decisiones a veces poco populares por el resultado de largo plazo. La tarea central no es asegurar la felicidad inmediata, sino preparar a otros para ser independientes, resilientes y exitosos en el futuro. ¿No debería ser ese el propósito del liderazgo corporativo?

Atletas de élite han sido discriminadas por *sponsors* por su maternidad. Algo que a menudo sucede y pasa desapercibido en el mundo corporativo. Pero, ¿y si en vez de ver la maternidad como un obstáculo en la carrera, reconocemos el valor diferenciador que viene con esa experiencia?

Quizás este Día de la Madre el mejor homenaje del mundo corporativo sea reconocer ese aprendizaje y respetar cada decisión, esfuerzo y trayecto. Brindar ese soporte y flexibilidad para que una madre no deba elegir entre el camino profesional o familiar. Sino que sean, más bien, caminos perfectamente complementarios. ■

SEMANAeconómica

Las más importantes primicias empresariales y el mejor análisis del mercado para los tomadores de decisiones del Perú



Síguenos en:



Escanea el código QR y suscribete



SUNAFIL

Cambio de rumbo en el fiscalizador

Las cifras de cierre del 2024 confirman un cambio de estrategia en la Sunafil. El 'garrote fiscalizador' le sigue cediendo el paso a un enfoque cada vez más preventivo.

La Sunafil ha consolidado un camino alternativo a la inspección en su a veces tensa relación con los empleadores del país. Si bien la entidad viene priorizando el envío de cartas disuasivas en lugar de las inspecciones laborales desde 2019, las cifras de cierre del 2024 evidencian un récord de 104,000 cartas remitidas por la Sunafil a los empleadores. Se trata de la cifra más alta de los últimos cinco años y que casi duplica las 63,000 remitidas a las empresas durante 2023 (ver gráfico), como clara evidencia de un cambio de estrategia en el supervisor.

Las cartas disuasivas son correos enviados por la Sunafil a la casilla electrónica de las empresas, cuyo fin es dar a conocer información sobre sus obligaciones o, en su defecto, requerir información sobre posibles incumplimientos. Utilizarlas les evita enfrascarse en procedimientos de investigación y sanción que, luego, pueden tomar meses y extenderse hasta instancias judiciales. En lugar de ello, se inician constataciones de cumplimiento que pueden ser resueltas en días o semanas. "En lo que va del 2025, Sunafil ha circulado cartas disuasivas sobre obligaciones vinculadas a equidad salarial, la designación de un asistente social, el seguro



complementario de trabajo de riesgo y el seguro de vida ley", detalla el socio del Estudio Garrigues, Franco Muschi.

El año pasado las cartas disuasivas no sólo alcanzaron su pico más alto, sino que superaron en cantidad a las inspecciones tradicionales (75,000), que anteriormente eran las acciones más

"Las cartas disuasivas son una salida previa a las inspecciones laborales"

aplicadas por Sunafil. La entidad destina la mayor parte de sus recursos a las inspecciones, pero estas no son un instrumento suficiente para que pueda cumplir con sus objetivos de fiscalización. "La mayor parte de las inspeccio-

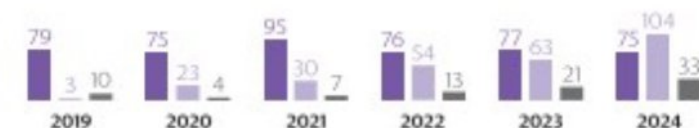
nes son reactivas y están vinculadas a denuncias de los trabajadores. Ahí se destinaba una buena parte de sus recursos. Ante esa circunstancia, las cartas son una salida previa a la inspección, porque buscan que se acredite el cumplimiento. Y vienen funcionando en temas como la constitución de comités de Seguridad y Salud en el Trabajo, por ejemplo", explica la socia del Estudio Ehecopar, Mónica Pizarro.

Las cartas disuasivas, aunque advierten a los empleadores de potenciales infracciones, no acarrearán sanción. Lo que hacen es motivar a que las empresas aceleren el cumplimiento, una vez alertadas, sin la necesidad de seguir tensando la relación con el supervisor. "Si bien no hay multas, hay empresas que quieren cumplir con todos los requerimientos. Y puede haber preinspecciones virtuales ante las denuncias de un trabajador. El objetivo cuantitativo es bueno", concluye Jorge Toyama, socio de Vinatea & Toyama. (JM)

Evolución de las acciones de fiscalización de Sunafil

En miles

■ Inspecciones ■ Cartas disuasivas ■ Módulo de gestión de cumplimiento*



* Verificación de denuncias antes de la inspección

Fuente: Sunafil / Vinatea & Toyama

Origen de las inspecciones de Sunafil

En %

■ Operativo de parte ■ Inspección por denuncia



Fuente: Sunafil / Vinatea & Toyama

Tribunal Fiscal

Ministerio de Economía y Finanzas

Andrés

TRIBUTARIO

OBLIGACIONES SEPARADAS

La presencia de un mismo directivo en dos empresas no implica de manera automática que dichas compañías deban considerarse vinculadas para efectos tributarios, de acuerdo con una reciente resolución del Tribunal Fiscal (TF).

El pronunciamiento tiene como origen una disputa entre un contribuyente y la Sunat. En el caso en cuestión, el TF

precisó que, para determinar la vinculación, debe evaluarse, sobre todo, la influencia del directivo, no sólo su presencia en las compañías.

La controversia surgió cuando la Sunat aplicó el régimen de precios de transferencia a una transacción entre dos empresas que tenían un directivo en común. La autoridad tributaria sostuvo que esto generaba un vínculo económico entre ellas, pues presumió que el directivo tenía influencia en las actividades comerciales y financieras de ambas empresas. "Cuando

una empresa está vinculada económicamente con otra, la ley establece una metodología para calcular las operaciones entre ellas, con la finalidad de no favorecer a las vinculadas con mayores o menores tarifas", dice Roberto Polo, socio de Rebaza, Alcázar & de las Casas.

El análisis del TF, sin embargo, puso el foco en la naturaleza de los cargos ocupados por el representante de las empresas involucradas. En una de ellas, el directivo figuraba como Apoderado Clase A y Apoderado de Propósito Especial, mientras que en la otra se desempeñaba como Presidente del Consejo Directivo y también como Apoderado de Propósito Especial. "No se trata de cualquier poder de decisión, sino que tiene que estar vinculado a las decisiones comerciales",

explica Alexa Adriaola, asociada principal de Phillipi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria.

La ley del IR establece que, para determinar si dos empresas están vinculadas económicamente, es necesario demostrar la existencia de accionistas compartidos con un 30% o más de participación o, en todo caso, la presencia de un directivo común en las compañías, aunque este segundo criterio es menos usado. Sin embargo, el TF

concluyó que el directivo carecía de poder de decisión individual, pues la potestad para decidir recaía en más personas.

"La falta de poder de decisión individual en los acuerdos financieros, operativos y comerciales fue determinante para descartar la vinculación", precisa Juan Pablo Porto, socio de Cuatrecasas (TOT)

Las empresas no comparten obligaciones sólo por tener directivos en común.

COMPETENCIA

El limbo regulatorio de los puertos peruanos



Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñiz y exdirector de Investigación y Promoción de la Libre Competencia del Indecopi

Urge que el Indecopi aborde el vacío regulatorio que hoy le impide a los operadores portuarios cuestionar decisiones trascendentales para su operación.

Los servicios de los puertos de uso público del Perú pueden brindarse, hoy, bajo un régimen de precios libres o bajo uno de tarifas reguladas. El tránsito por un camino u otro depende de que el Indecopi concluya si existen o no condiciones de competencia en los servicios portuarios brindados por el puerto de turno.

Si el Indecopi considera que existe competencia, el puerto tiene libertad para fijar sus precios, bajo la premisa de que la presión competitiva disciplinará cualquier potencial exceso. Cuando no existe competencia, el Ositran define las tarifas para evitar un potencial abuso de poder por parte del puerto. Pero, ¿qué pasa si el puerto discrepa con la decisión del Indecopi?

La respuesta natural es que podrá cuestionarla ante el Tribunal del Indecopi, que, justamente, es la instancia creada para revisar las decisiones en materia de competencia tomadas por la institución. Sin embargo, al anali-

zar el caso del Terminal de Minerales del Callao en 2019, el Tribunal del Indecopi descartó la posibilidad de que estas decisiones puedan ser revisadas. Lo hizo bajo el argumento de que el informe de la agencia no generaba efectos jurídicos directos ni afectaba los intereses y derechos del puerto. Desde el punto de vista del Tribunal, los efectos perjudiciales recién se manifestarían cuando el Ositran establezca las tarifas portuarias.

Para agravar el problema, durante el proceso de regulación tarifaria en el Ositran tampoco se puede revisar la decisión del Indecopi, ya que el regulador no tiene atribuciones para ello. El resultado es la indefensión del puerto, que no dispone de una vía para poder cuestionar la decisión de ir a un proceso de regulación tarifaria. Lo que notoriamente afecta sus derechos e intereses.

Este vacío regulatorio debería ser corregido mediante una reforma normativa o una nueva resolución del Tribunal del Indecopi, que emienda el criterio anterior y aclare las instancias de revisión de una decisión trascendental para la operación del puerto. Un cambio así brindaría mayores garantías a las inversiones portuarias que el país requiere. ■